

## Trabajo Final de Graduación

“Gestión de la comunicación interna para la empresa Lozada Viajes”



**Alumno:** Harvey, Robert

**Carrera:** Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

**DNI:** 37.886.749

**Docente:** Barzola, Erika

**Legajo:** VRPI04369

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Análisis de situación.....</b>	<b>8</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>20</b>
<b>Diagnóstico y discusión.....</b>	<b>23</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>25</b>
<b>Plan de implementación.....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>43</b>
<b>Sitios web.....</b>	<b>43</b>

## Resumen

El presente reporte de caso tiene como objeto el estudio de la comunicación interna de Lozada Viajes, una empresa con treinta años de trayectoria que es reconocida en el mercado por su gestión innovadora que marca una diferencia. Dicha empresa se analizó desde un punto de vista comunicacional, propio de las relaciones públicas, con el propósito de optimizar las cuestiones y procesos pertinentes al flujo de información dentro de la organización. A partir de un análisis situacional y de distintos factores influyentes, se obtuvo ciertas problemáticas que dieron paso al desarrollo de un diagnóstico, a través del cual se logró percibir la necesidad de trabajar para dar solución a los causantes de las diversas problemáticas que repercuten en el óptimo funcionamiento de la empresa. Posteriormente, y por estas razones, se procedió al diseño estratégico de un plan de implementación de relaciones públicas, compuesto por un objetivo general, objetivos específicos y distintas tácticas a través de las cuales se pretende lograr los objetivos del presente trabajo, es decir, optimizar la comunicación interna, con el fin de elevar la productividad y eficiencia del personal, colaborando simultáneamente con los objetivos organizacionales. Además, se desarrolló un cronograma estipulado, costos aproximados, y un reporte donde se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso. Por último, y no menos importante, se logró diseñar también una fase de evaluación, que sirve de utilidad para llevar a cabo el control de las acciones establecidas y para confirmar los resultados finales.

Palabras clave: Relaciones públicas, comunicación interna, organización, público interno, información.

## **Abstract**

The purpose of this case report is to study the internal communication of Lozada Viajes, a company with thirty years of experience that is recognized in the market for its innovative management that makes a difference. This company was analyzed from a communicational point of view, typical of public relations, in order to optimize the issues and processes relevant to the flow of information within the organization. From a situational analysis and different influencing factors, certain problems were obtained that led to the development of a diagnosis, through which the need to work to solve the cause of the problems that affect the functioning was perceived. Subsequently, and for these reasons, the strategic design of a public relations implementation plan was processed, consisting of a general objective, specific objectives and different tactics through which the objectives of this work are to be achieved, that is, to improve internal communication, in order to increase staff productivity and efficiency, collaborating simultaneously with organizational objectives. In addition, a stipulated calendar, approximate costs, and a report detailing the conclusions and recommendations of the case. Last but not least, an evaluation phase was also configured, which is useful to carry out the control of the established actions and to confirm the final results.

Key words: Public relations, internal communication, organization, internal public, information.

## Introducción

Se lleva a cabo la realización del presente trabajo final de graduación con el objeto de desarrollar un proyecto de aplicación profesional cuyo tema es la gestión de un plan de comunicación interna para la empresa Lozada Viajes, poniendo en manifiesto la importancia de las Relaciones Públicas e Institucionales.

### Marco de referencia institucional

Lozada Viajes, nacida en 1987 en Córdoba, es la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país la cual trabaja en unidad, entre casa central y franquicias, por alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo con el firme propósito de ser un medio que permita el desarrollo de los proyectos y el crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores internos<sup>1</sup>. Uno de los pilares de su identidad corporativa es la política de recursos humanos, donde hace explícita la importancia que representa el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores para la empresa. Además, se encuentra comprometida a construir relaciones asociativas y sólidas tanto con sus públicos internos como externos (fundadas en la integridad y beneficio mutuo), reconociendo la premisa de que la empresa se construye entre todos sus miembros.

Esta empresa cree firmemente en que viajar es una necesidad, y es por esta razón que desea y trabaja día a día para que las personas viajen y se deleiten con la maravillosa diversidad del mundo. Esta es la base que demuestra el llamado espíritu Lozada, el cual prueba y transmite su misión, que está dedicada al arte de viajar. La expresión “espíritu Lozada” hace referencia a la importancia que siente la empresa con respecto a ser un lugar valioso donde trabajar, sabiendo que el capital humano le da vida a diario a la empresa (Bienvenida de Colaboradores a Franquicias, Lozada Viajes, 2017).

---

<sup>1</sup> Lozada Viajes, <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>, consultado el 17/04/2020.

### **Breve descripción de la problemática**

Analizado esta empresa en particular, se entiende que Lozada Viajes, si bien cumple con sus objetivos de expansión y crecimiento, pierde de vista la importancia de contar con una gestión planificada en cuanto a la comunicación interna, ya que presenta una comunicación interna básica y limitada. El público interno es clave para esta empresa, ya que su buen desempeño resulta primordial para su buen funcionamiento, fundamentalmente porque ofrece un servicio personalizado. Esto influye también en la incorporación de nuevos miembros y al momento de promover a uno ya existente, además de que afecta de forma negativa a la organización completa, ya que disminuye factores importantes como ser el clima laboral, la eficiencia y productividad.

Esta situación, significa un problema importante para la empresa en cuestión, en lo que refiera al cumplimiento de una de sus políticas institucionales, la de recursos humanos, donde dejan expresado su interés por el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, y, de no ser resuelta a tiempo, podría comprometer a la organización afectando sus resultados.

### **Resumen de antecedentes**

A lo largo del presente trabajo, se entenderá a las relaciones públicas según la definición de Harlow, presente en el libro de Grunig y Hunt:

La función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la gestión de conflictos; ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de manera eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación y ética como herramientas principales (1975:36).

Además, según Di Génova (2007) la suele describir como una ciencia que puede ser utilizada en gran variedad de situaciones corporativas, y, cuya aplicación se basa en el trabajo de campo

real, con una metodología de trabajo que incluye la investigación, planificación, comunicación y evaluación de lo aplicado, buscando siempre una contribución al desarrollo institucional.

Con el paso del tiempo, las Relaciones Públicas se han convertido en una herramienta aplicable a múltiples escenarios, ya que la profesión ha ganado importancia, terreno y versatilidad, lo que le permite adaptarse, desglosando esta herramienta en un amplio abanico de acciones, planes y estrategias. De dicho abanico, en el presente proyecto se trabaja con planes y estrategias de la comunicación interna en la empresa Lozada Viajes, entendiendo a este tipo de comunicación como aquella que se encarga de ofrecer información acerca de las organizaciones, de orientar conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales entre sus miembros. Además, es impulsora del conocimiento en toda la institución, provocando el aprendizaje y la innovación a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno.

### **Relevancia del caso**

Es fundamental el análisis de la comunicación interna, ya que esta ha llegado a configurarse como uno de los instrumentos estratégicos y de gestión más importantes con los que cuenta una empresa hoy en día para mejorar las relaciones con sus empleados, posibilitar su integración y favorecer la existencia de una cultura compartida entre todos los miembros de la organización<sup>2</sup>. Además, genera una alineación del personal con la estrategia corporativa y crea equipos efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones.

Este plan de acción estratégico de Relaciones Públicas e Institucionales se orienta a identificar y presentar soluciones ante obstáculos relacionados con la comunicación interna dentro de la empresa Lozada Viajes.

---

<sup>2</sup> ECURED, [https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n\\_interna](https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_interna), 26/04/2020.

## Análisis de situación

### Descripción de la situación

La comunicación dentro de las organizaciones surge de la necesidad de dar respuesta a la complejidad de su estructura, lo que implica tener en cuenta la existencia de posibles obstáculos en la circulación de la información a nivel interno. Tal y como comenta en su libro García Jiménez (2018), la comunicación dentro de las empresas constituye un pilar fundamental, sin embargo, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Con respecto a esto, resulta fundamental, para la identificación de dicho pilar en una empresa, el cumplimiento de los tres principios generales de la comunicación interna que son: la integración de la comunicación interna en la gestión organizacional, la evaluación del clima interno y la adopción de una estrategia de comunicación interna<sup>3</sup>. El primero, implica fundamentalmente el reconocimiento de la importancia que tiene el integrar la comunicación interna a las estrategias generales a una organización, trabajando con la comunicación como parte de las políticas institucionales. “La gestión de la comunicación interna no será eficaz si no se encuadra en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa” (Villafañe, 1993, p. 244). El segundo, se basa en la planificación y ejecución de mecanismos de control mediante los cuales sea posible la medición del grado de adhesión por parte de los colaboradores al proyecto organizacional y la observación del clima institucional del cual forman parte. Una vez cumplido el segundo principio, una organización se encuentra en condiciones de “preparar una estrategia para optimizar la comunicación dentro de la organización” (Villafañe, 1993, p. 249), lo que constituye el tercer y último principio general de la comunicación interna, que implica la atribución de la responsabilidad de la gestión de

---

<sup>3</sup> Siglo 21, <https://siglo21.instructure.com/courses/2829/pages/lectura-comunicacion-interna>, consultado el 17/04/2020.

comunicación interna, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos al seleccionar canales y soportes de comunicación interna.

### **Análisis específico según el perfil profesional de la carrera**

Se lleva a cabo el análisis en cuanto al cumplimiento de los principios generales de comunicación interna en la empresa Lozada Viajes:

#### **La integración de la comunicación interna en la gestión organizacional.**

En el caso de la empresa Lozada Viajes, debido a que cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, este principio no se toma como enteramente cumplido. Si bien esta empresa cuenta con una política institucional de recursos humanos, a través de la cual expresa su interés por el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, no cuentan con una política institucional de comunicación integrada en la gestión organizacional. En consecuencia, se afirma que la gestión de la comunicación interna de la empresa en cuestión no es eficaz.

#### **La evaluación del clima interno.**

En el caso de la empresa Lozada Viajes, debido a que no existen mecanismos de control a través de los cuales gestionar una medición del grado de adhesión al proyecto organizacional de los colaboradores, no es posible evidenciar el estado del clima institucional. Si bien esta empresa cuenta con una política institucional de recursos humanos, a través de la cual expresa su interés por la motivación en las relaciones humanas y la mejora del clima laboral de la organización, no cuentan con procesos de diagnóstico del estado actual de la organización ni de seguimiento.

#### **La adopción de una estrategia de comunicación interna.**

En el caso de la empresa Lozada Viajes no se cumple el principio de evaluación del clima interno, por lo tanto, la empresa no se encuentra en condiciones de preparar una estrategia para garantizar la optimización de la comunicación dentro de la organización.

## **Análisis de contexto**

### **Análisis PESTEL en Lozada Viajes.**

El análisis PESTEL es utilizado como herramienta de planificación empresarial con el objetivo de identificar y comprender la situación de un mercado a partir de las variables que afectan o pueden afectar al desarrollo de la actividad de la empresa. Por lo cual, se lleva a cabo este análisis del macroentorno, para lo que se evalúa la situación actual del país en base a 6 clases de factores:

#### ***Factores Políticos.***

##### *Acción Sindical.*

En lo que respecta al turismo en el país, existe la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), que tiene como voluntad la lucha por el logro de un orden social justo que asegure a todos los trabajadores una existencia superior en el orden material y moral, y el destierro de privilegios absurdos fundados en la explotación y en la miseria. Por lo tanto, se evidencia una fuerte presencia sindical, en el sector en cuestión<sup>4</sup>.

##### *Estabilidad de gobierno y política fiscal.*

El Sector Público Nacional registró, en enero de 2020, un resultado primario deficitario de \$3.766.000. En enero de 2019 había contado con un primario de \$16.658.000 (+ \$20.423.000). Por su parte, el pago de intereses se tradujo a erogaciones por \$87.052.000 (+13,5% i.a.), determinando así un déficit financiero de \$90.818.000 que resulta equivalente al registrado en enero de 2019<sup>5</sup>.

##### *Unidades turísticas.*

La unidad turística es un complejo conformado por una serie de hoteles donde se ofrecen servicios de alojamiento, gastronomía e instalaciones de apoyo (polideportivos, piscinas,

---

<sup>4</sup> UTHGRA, <http://www.uthgra.org.ar/>, consultado el 17/04/2020.

<sup>5</sup> Argentina, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-enero-2020>, consultado el 17/04/2020.

paradores de la playa, museos, etc.) que permiten la realización de actividades deportivas y recreativas en general. El Gobierno nacional, a través del Ministerio de Turismo y Deportes, administra las unidades turísticas. El turismo social es un eje primordial en la estrategia del desarrollo turístico de nuestro país<sup>6</sup>.

### ***Factores Económicos.***

#### *Ciclo económico argentino.*

El país actualmente presenta equilibrios precarios debido a la crisis económica, aunque se prevé un segundo semestre de crecimiento debido a la mejora de cuenta corriente por la devaluación, el rebote económico, la elevada capacidad ociosa y el repunte del consumo, por lo que aquellos sectores que presten servicios al exterior, como el turismo receptivo, tendrán mejores resultados<sup>7</sup>.

#### *Evolución de la inflación.*

La tasa de variación anual del IPC en Argentina a febrero del año 2020 es del 50,3%, 26 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del Índice de Precios al Consumo ha sido del 2%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 4,3%<sup>8</sup>.

#### *Intercambio comercial argentino.*

En febrero de 2020 las exportaciones alcanzan 4.324 millones de dólares y las importaciones, 3.195 millones de dólares. El intercambio comercial disminuye 11,0% en relación a igual período del año anterior, alcanzando un valor de 7.519 millones de dólares. La balanza comercial registra un superávit comercial de 1.129 millones de dólares<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Argentina, <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/social>, consultado el 20/05/2020.

<sup>7</sup> Infobae, <https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>, consultado el 17/04/2020.

<sup>8</sup> Datos Macro, <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>, consultado el 17/04/2020.

<sup>9</sup> INDEC, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>, consultado el 17/04/2020.

*Tasa de política monetaria y tipo de cambio.*

La economía del país enfrenta un crítico cuadro macroeconómico caracterizado por la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y duro proceso recesivo, que se ha traducido en marcados niveles de desocupación, precariedad y pobreza<sup>10</sup>. Actualmente se observa una reducción de la tasa de política monetaria, y el tipo de cambio se encuentra en el orden de 65,15 pesos argentinos por unidad de dólar<sup>11</sup>.

*Vuelos Low Cost.*

El surgimiento de los vuelos low cost en argentina, en el sector económico, representa una ventaja, ya que gracias a estos las empresas pueden agregar paquetes de viajes con vuelos de corta duración a un precio más accesible a su carteta de productos, contribuyendo al óptimo desarrollo del sector turístico.

*Factores Sociales.**Conexión mundial.*

La necesidad de estar conectados hace que las personas, cada vez con más frecuencia, participen de propuestas cada vez más populares, como ser viajes de intercambio cultural, viajes de intercambios universitarios o viajes de intercambios de familia, lo que supone una importante oportunidad para el sector turístico.

*Idiomas.*

El interés por el aprendizaje de lenguas extranjeras lleva a las personas a embarcarse en experiencias como work and travel o simplemente irse a otro país a vivir una experiencia de vida.

---

<sup>10</sup> BCRA, <http://www.bkra.gov.ar/Noticias/BCRA-fijo-lineamientos-de-pol%C3%ADtica-monetaria270120.asp>, consultado el 17/04/2020.

<sup>11</sup> BCRA, [https://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos\\_de\\_cambios.asp](https://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos_de_cambios.asp), consultado el 17/04/2020.

Esto resulta muy positivo para las empresas del sector debido a su participación en la gestión de dichos viajes, tanto a la hora de armar paquetes completos de estos estilos de viaje, como para la venta de servicios puntuales, como ser el asesoramiento de trámites, compra de vuelos, alquiler de alojamientos, etc.)

#### *Estadísticas del turismo internacional.*

Vía aérea internacional, en febrero de 2020, se estimaron 238,8 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un aumento interanual de 2,6%. En el primer bimestre, se alcanzaron 552,8 miles de llegadas de turistas no residentes y se registró una disminución de 3,4%. Ezeiza y Aeroparque concentraron el 89,9% del arribo de turistas no residentes (baja interanual de 1,8%)<sup>12</sup>.

#### *Índice de salarios.*

Según los datos más actualizados disponibles, el índice de salarios muestra un crecimiento de 6,4% en el mes de enero de 2020 respecto al mes de diciembre de 2019, como consecuencia del incremento de 8,5% del sector privado registrado, como es el caso del sector turístico, y un aumento de 2,7% del sector público. El índice de salarios total verifica un incremento de 6,0% en enero de 2020 respecto de diciembre de 2019<sup>13</sup>.

#### *Patrones de compra.*

El país se encuentra en un contexto recesivo que obliga a la población a cambiar sus hábitos de compra y a las empresas a rediseñar sus estrategias para llegar a sus clientes<sup>14</sup>. Los productos esenciales son los más consumidos, mientras que sectores como el entretenimiento y el turismo, son los más afectados.

---

<sup>12</sup> INDEC, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>, consultado el 17/04/2020.

<sup>13</sup> INDEC, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>, consultado el 17/04/2020.

<sup>14</sup> Marketers by Adlatina, <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/5648-el-argentino-un-consumidor-que-aprendi%C3%B3-con-las-crisis>, consultado el 17/04/2020.

### ***Factores Tecnológicos.***

#### *Innovaciones tecnológicas.*

En Argentina, se observan grandes avances en lo que se refiere a industria 4.0, sobre todo en aquellos sectores en los cuales las maquinarias cuentan con sensores que proveen datos para el mantenimiento predictivo<sup>15</sup>. Respecto al sector turístico, actualmente, aunque el factor humano es imprescindible, la tecnología, y sobre todo los datos, están ganando un protagonismo creciente, ya que acercan información muy útil, y poder ende, poder a las empresas de este sector<sup>16</sup>.

#### *Internet.*

Las personas se encuentran en permanente conexión gracias a internet. Es por eso que las empresas del sector tienen la obligación de adaptarse a los avances tecnológicos, mayormente para no otorgar ventaja a la gran competencia que tienen.

#### *Redes Sociales.*

Las organizaciones del sector turístico, cuentan con una gran atención en redes sociales, ya que estas conforman un canal de información directo entre organización y sus públicos.

#### *Software en la nube.*

La nube actualmente ofrece un factor diferencial, para empresas del sector turístico y de otros sectores, ante la exigencia de los clientes en cuanto al proceso de respuesta rápida, por múltiples canales y en horarios extendidos, ya que es capaz de asegurar los servicios que las conectan con sus clientes y proveedores<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Acercando Naciones, [https://acercandonaciones.com/industria-4-0-argentina-clave-para-exportar-05112019\\_\\_KY2dZ530OB](https://acercandonaciones.com/industria-4-0-argentina-clave-para-exportar-05112019__KY2dZ530OB), consultado el 17/04/2020.

<sup>16</sup> IProUP, <https://www.iproup.com/innovacion/11020-experiencias-personalizadas-y-predecir-el-futuro-como-influye-la-inteligencia-artificial-en-la-industria-del-turismo>, consultado el 17/04/2020.

<sup>17</sup> Cronista, <https://www.cronista.com/pyme/Empresas-por-las-nubes-20160915-0003.html>, consultado el 17/04/2020.

### *Vuelos Low Cost.*

El surgimiento de los vuelos low cost en Argentina constituye un factor tecnológico destacable, ya que, gracias a esto, los clientes y potenciales clientes cuentan con una nueva modalidad de viajes, a través de más de 250 rutas aéreas tanto de cabotaje como internacionales en diferentes aerolíneas.

### *Factores Ecológicos.*

#### *Conciencia Ecológica.*

Tanto en Argentina como a nivel mundial existe una nueva tendencia generalizada que exige tener una mayor conciencia ecológica. Se han firmado tratados internacionales, como así también celebrado leyes nacionales que promuevan el cuidado del medio ambiente. Existe un mayor control por parte de los entes nacionales para lograr el respeto de las leyes sancionadas. Por su parte, las empresas del sector turístico, se adaptan rápidamente a esta conciencia ecológica.

#### *Ecoturismo.*

Es una nueva tendencia del turismo alternativo, diferente al tradicional, y se trata de un enfoque para las actividades turísticas, en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación, la apreciación, del medio que se acoge. En la Cumbre Argentina de Turismo y Naturaleza se presentaron determinadas experiencias que tienen como premisa el desarrollo de la actividad para el disfrute de las áreas naturales, reservas, parques y sus especies protegidas, en sintonía con la sustentabilidad de los recursos y el cuidado del medio ambiente.

#### *Influencia ambiental.*

Actualmente se presencia un fomento, de parte de la gente y el gobierno, de las visitas a parques naturales y lugares paradisíacos, hecho que podría ser captado y aprovechado por las empresas para la búsqueda de nuevos clientes.

### ***Factores Legales.***

#### *Legislación laboral.*

En el país, actualmente rigen las leyes nacionales de empleo, con adecuación de las condiciones de trabajo según cada sector (incluyendo el turístico) mediante convenios colectivos de trabajo por cada actividad.

#### *Leyes de protección.*

En Argentina, los artículos más destacables respecto a la protección al trabajador son el 8° y el 9° de la Ley N° 19.587, de Higiene y Seguridad en el Trabajo, donde se establece que el empleador debe aportar y poner en práctica las medidas adecuadas de higiene y seguridad para proteger la vida y la integridad de los trabajadores<sup>18</sup>. Estos artículos de ley comprenden a todos los trabajadores, independientemente del rubro.

#### *Salario mínimo.*

De acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo en Argentina, tras su última modificación, el salario mínimo vital y móvil en la Argentina es de \$16.875, mientras que para los trabajadores jornalizados la hora asciende a \$84,37<sup>19</sup>.

### **Análisis FODA en Lozada Viajes.**

El FODA es una herramienta de análisis de microentorno, la cual permite estudiar y valorar las variables que influyen en la situación de una empresa en particular, tanto a nivel interno, donde se detectan las fortalezas y debilidades, como externo donde se identifican las amenazas y

---

<sup>18</sup>AFAM, [http://afam.org.ar/textos/27\\_09/ley\\_19587\\_y\\_decreto\\_351\\_79\\_de\\_higiene\\_y\\_seguridad.pdf](http://afam.org.ar/textos/27_09/ley_19587_y_decreto_351_79_de_higiene_y_seguridad.pdf), consultado el 17/04/2020.

<sup>19</sup> CPCE, <http://cpcesfe1.org.ar/6263/nacionales-cual-es-el-salario-minimo-vital-y-movil-en-la-argentina/>, consultado el 17/04/2020.

oportunidades del mercado. Por esto, se lleva a cabo este análisis respecto a la empresa Lozada Viajes.

### ***Amenazas.***

En la empresa Lozada Viajes, se presentan algunas situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este, partiendo de la desinformación en cuanto a la actividad y conducta de sus públicos externos y competidores. Ante una situación económica y política crítica, y una crisis financiera internacional, la competencia es cada día mayor y también lo es la necesidad de la empresa de estar al corriente de su actividad, ya que de no ser así surgen amenazas como la aparición de productos sustitutos que desvíen las preferencias de los consumidores, la implementación de nuevas acciones innovadoras de comunicación por parte de los competidores o el crecimiento de agencias virtuales con mayor presupuesto de promoción y comercialización. Además, la empresa tiene el permanente desafío de eliminar la desinformación en cuanto a la actividad tanto de los proveedores, ya que no será capaz de anticiparse a posibles aumentos de precios, como de los clientes, ya que es notable la tendencia de la autogestión de paquetes de viajes a medida de modo directo por parte del turista, a través de la utilización de las nuevas tecnologías de la información.

### ***Oportunidades.***

En la empresa Lozada Viajes, se presentan ciertos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. En el país, actualmente existe un importante fomento del turismo y perspectivas positivas para el desarrollo del sector, lo que representa una gran oportunidad para una empresa como Lozada Viajes, la cual, debido a esto, tiene como posibilidad el aprovechamiento de la tendencia al crecimiento en la demanda del mercado. Además, ante la tasa de cambio actual favorable para extranjeros y la percepción de un

aumento en la proporción de la renta que se destina al tiempo libre y al ocio, la empresa se encuentra en condiciones de planificar estrategias óptimas, para maximizar estos beneficios y aprovechar estas condiciones. Por otro lado, el dinamismo e innovación de las nuevas tecnologías de información, da la posibilidad a la empresa de innovar constantemente, para captar así la atención de sus públicos externos.

### ***Debilidades.***

En la empresa Lozada Viajes, se presentan elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes de la empresa que constituyen obstáculos para el logro del buen funcionamiento de la organización. La mayor parte de las debilidades identificadas, tienen estrecha relación con la comunicación interna de la empresa, como ser la ineficiencia del control interno en los niveles operativos o la carencia de un canal de comunicación global para colaboradores (casa central/franquicias), cuestiones que son consecuencias de que la comunicación interna no se encuentre integrada a las estrategias generales de la organización. Además, los colaboradores de la empresa no tienen alcance de información institucional actualizada de la empresa, en cuanto a su accionar diario, y las franquicias cuentan con una relativa independencia en su accionar diario, lo que provoca una cultura organizacional no cohesiva.

### ***Fortalezas.***

En la empresa Lozada Viajes, se presentan atributos que le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. Las fortalezas identificadas son muchas, entre las que se encuentran tanto características positivas de la empresa, como ser la buena reputación de la organización, posición fuerte y larga trayectoria en el mercado, como características positivas del personal, como ser su especialización y capacidad a la hora de brindar un servicio turístico integral. Además, la empresa cuenta con sucursales/franquicias ubicados de forma estratégica, y en ambos

casos presentan una política orientada a la fidelización del cliente y demanda efectiva, lo que genera una imagen de empresa consolidada con amplio conocimiento del mercado.

Gracias a que en la organización existe una política institucional de recursos humanos, que hace explícito su interés por el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, se considera altamente factible la implementación del plan de comunicación interna. La mejora e innovación continua son la filosofía de la familia Lozada, y, por esta razón, se sostiene que los directivos se encuentran en condiciones de comprender los beneficios que resultan de su ejecución.

La empresa Lozada Viajes cuenta con un equipo de trabajo muy bien calificado, caracterizado por poseer una actitud proactiva y por su compromiso para con la organización, sin embargo, es posible reconocer las desventajas presentes en la empresa que implica la actual ausencia de una persona responsable de llevar a cabo las Relaciones Públicas e Institucionales como ser el incumplimiento de los principios generales de la comunicación interna.

Con respecto a los recursos requeridos, los colaboradores de la empresa ya cuentan con medios útiles como ser un teléfono y una computadora por empleado, con acceso a Internet y comunicadas en red, además de que tienen a disposición un campus virtual común a todos los colaboradores, por lo que la aplicación del plan en cuestión no representa un costo elevado de ejecución. Por otro lado, el espacio físico, no presenta relevancia en la aplicación del plan, ya que la distribución geográfica de la empresa no representa un impedimento para el desarrollo del mismo, y la empresa ya cuenta con un plan de reunión anual de personal, en los que se comunican temas que competen a toda la organización, lo que hace posible comunicar también todo lo referido a la comunicación interna de la empresa como otro tema importante a tratar.

En resumen y en base a la disponibilidad de los recursos actuales que posee Lozada Viajes, se piensa que la aplicación presente plan de comunicación interna es altamente viable.

## **Marco teórico**

En esta etapa se exponen conceptos claves, herramientas y autores pertinentes a la disciplina de las Relaciones Públicas, los cuales se utilizarán como fuentes de referencia para poder desarrollar el presente plan de comunicación interna. Los supuestos teóricos y/o nociones conceptuales que se incluyen son necesarias para abordar el problema planteado y brindar solución al mismo.

### **Organizaciones**

Partiendo desde de la base, es fundamental tener presente el concepto de organización, para lograr entender dónde tiene su origen este reporte de caso. Los seres humanos conviven en lo que se denomina una sociedad, y es en esa convivencia donde se relacionan y forman grupos para alcanzar objetivos comunes. Un enfoque sobre la organización desde la teoría general de los sistemas concibe a la organización como un sistema que debe interactuar con otros para mantener su equilibrio y así sobrevivir. Según Etkin (2003), una organización se considera como una integración de individuos y grupos, que se encuentran bajo un determinado orden formal que establece las funciones que cada uno de ellos deben cumplir.

### **Relaciones públicas en una organización**

Las Relaciones Públicas, aunque no pertenecen a las ciencias exactas, son consideradas como una ciencia que se vincula a la alta dirección de las organizaciones y que se fundamentan en la persuasión de los públicos, con el fin de generar un cambio de actitud o propiciar estados de opinión favorables con respecto a la organización. Sus herramientas principales son la ética, la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación y, a través de ellas, cumple la ardua tarea de crear y promover estrategias para el logro de la misión, visión y los objetivos institucionales de una organización, manteniendo al equipo directivo informado. Además, aporta para el logro del

interés público, gestionando una comunicación sana entre organización y sus públicos. Es por todo lo expuesto, que las relaciones públicas son consideradas como sinónimo de éxito y eficacia de cualquier planificación estratégica, pero esta actividad sería imposible llevarla a cabo sin una herramienta fundamental, la comunicación. Con respecto a esto, María Isabel Miguez González (2010), aporta que las relaciones públicas actúan de forma bidireccional, ya que genera que una organización escuche a su público, porque hacerlo constituye la única forma de actuar sobre las causas de conflictos y de recuperar un equilibrio. De esta manera, las relaciones públicas van ganando protagonismo dentro del ámbito corporativo.

### **Comunicación Interna**

El estudio de la herramienta fundamental de las Relaciones Públicas, la comunicación, desde el principio del siglo XX, ha dado a lugar a que en la actualidad existan diferentes definiciones, modelos y teorías de la misma. Esta variedad de perspectivas y múltiples aportes, ponen en evidencia la complejidad de este fenómeno social, dentro del cual se encuentra la comunicación interna a la que Villafañe (1993) define como una función estratégica, por lo que debe ser gestionada a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de una compañía. Berlo (1990), por su parte, habla del propósito de la comunicación que siempre es la persuasión, es decir, el intento del emisor de un mensaje por lograr que los receptores compartan su mismo punto de vista.

Es posible afirmar que la función principal de la comunicación interna es servir de apoyo estructural al proyecto de una institución, independientemente de las estrategias aplicadas para su funcionamiento y del tipo de organización con la que se trabaje. Definida la importancia de la comunicación interna, es posible ahondar en los principios generales de la misma, los cuales

resultan imprescindibles para el cumplimiento de los objetivos concretos de la misma<sup>20</sup>.

### **La integración de la comunicación interna en la gestión organizacional.**

Este principio implica reconocer la importancia de integrar la comunicación a las estrategias generales de la organización, generando que la comunicación forme parte de las políticas institucionales. De ser así, se puede pensar que la propia política de imagen organizacional forma parte de las estrategias institucionales y, además, integra las políticas de comunicación de una organización, provocando en consecuencia, la proyección de una imagen positiva hacia afuera, que implica también fuertes procesos identitarios hacia adentro de la organización.

### **La evaluación del clima interno.**

Este principio precisa de la existencia de mecanismos de control que faciliten la medición del grado de adhesión al proyecto organizacional. De este modo, se evidencia el clima institucional, de acuerdo con el grado en que los integrantes del colectivo se apropian del proyecto global de la organización y lo significan para sí mismos. En este punto, se destacan dos funciones: el diagnóstico del estado actual de la organización y el seguimiento de la situación.

### **La adopción de una estrategia de comunicación interna.**

Una vez realizada la evaluación del clima interno, la organización se está en condiciones de preparar una estrategia que tenga el objeto de optimizar la comunicación interna. Esta etapa implica tres acciones principales: La atribución de la responsabilidad de la gestión de comunicación interna, la concepción de mensajes y la elección de los instrumentos al seleccionar canales y soportes de comunicación interna<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Siglo 21, <https://siglo21.instructure.com/courses/2829/pages/lectura-comunicacion-interna>, consultado el 17/04/2020.

<sup>21</sup> Siglo 21, <https://siglo21.instructure.com/courses/2829/pages/lectura-comunicacion-interna>, consultado el 10/06/2020.

## **Diagnóstico y discusión**

### **Declaración del problema**

A partir del análisis de situación, fue posible la detección de una de las principales falencias que afecta a la empresa Lozada Viajes, que es la carencia de una gestión estratégica de la comunicación organizacional, específicamente de la interna, es decir, que la organización no la tiene presente como un aspecto de valor a la hora de trazar sus objetivos. El tratar a la comunicación interna como un proceso unidireccional tiene una grave consecuencia que se trata de informar en lugar de comunicar, y si la empresa solo informa no puede recibir un feedback que dé lugar al conocimiento de su capital humano, lo cual no permite un relacionamiento, provocando de esta manera que la organización no cumpla con su política de recursos humanos.

Ésta problemática se debe a distintos factores, entre ellos, el más importante es la falta de una buena gestión de la comunicación interna, ya que, sin estas, la empresa no podrá mantener un buen vínculo productivo con su capital humano. Otro factor influyente es la desinformación que poseen los empleados respecto al rumbo de la organización, su conducta y sus procesos de toma de decisiones. Este bajo nivel de comunicación interna causa que los empleados se encuentren en la obligación de aprender mientras trabajan, debido a que no existe una comunicación formal que sirva de acompañamiento en todo el proceso de aprendizaje e inducción a la organización.

### **Justificación del problema**

Con el transcurso del tiempo, las relaciones públicas han conseguido cumplir un rol importante en las organizaciones, debido a que constituyen una disciplina integrada que hace posible el vínculo con distintos niveles y áreas de una empresa, con el fin de cumplir sus objetivos.

Este reporte de caso se centra en una planificación de comunicación interna, ya que una buena gestión de la misma es de suma necesidad para que una empresa, como Lozada Viajes, logre una

vinculación de la organización con su público interno, manteniendo los vínculos existentes y fortaleciendo los nuevos. Además, trae consigo beneficios a largo plazo, ya que es capaz de generar un buen funcionamiento de la empresa en su totalidad. Actualmente, resulta imprescindible que una empresa goce de una comunicación eficaz, debido a que esta constituye una de las bases en las que se apoya la empresa para difundir su accionar diario, sus objetivos y su razón de ser.

De momento, la empresa solo informa al público interno de algunas de sus decisiones finales, poniendo dicha información al alcance de todos, tomando así a la comunicación como una simple transmisión de información, que como se contempló anteriormente, tiene consecuencias negativas.

La empresa, cuenta una visión limitada en lo que respecta al vínculo con su público interno, y es por esto que resulta fundamental entender que la empresa es capaz de desarrollar mayor eficacia, eficiencia y productividad al contar con las relaciones públicas para planificar una estrategia de generación de vínculos con su público interno.

### **Conclusión diagnóstica**

A partir de la problemática presentada, resulta evidente la necesidad de ejecución de un plan de comunicación interna para la empresa Lozada Viajes, con el fin de lograr el fortalecimiento de la relación con su capital humano, basándola en el beneficio mutuo, para alcanzar así de manera conjunta los objetivos organizacionales. Este establecimiento de lazos entre ambas partes, vista a largo plazo, representa la asociación de los objetivos personales del capital humano con los de la organización, lo que incrementaría la productividad de la empresa. Es por este motivo que descuidar el aspecto comunicacional con el público interno, genera una pérdida, y para evitar eso desde las relaciones públicas se presenta la solución, que consiste en implementar un plan de comunicación interna completo, tácticas, cronograma y técnicas de evaluación, siendo fundamental el compromiso de la dirección para su desarrollo.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Para dar cierre al presente reporte de caso, se presentan las conclusiones y recomendaciones, donde se exponen nuevas discusiones que no se encuentran incluidas en el mismo, pero resultan influyentes y relevantes a la hora de trabajar nuevas problemáticas que puedan llegar a surgir.

Tomando como base el análisis de la situación y de la etapa diagnóstica, se pudo obtener la problemática del reporte de caso, compuesta por ciertas falencias sobre la comunicación dentro de la empresa, lo que genera la insatisfacción de sus colaboradores y una disminución en su productividad y eficiencia, por lo que surge la necesidad de desarrollar una etapa de diseño e implementación de un plan de relaciones públicas internas, con el fin encontrar soluciones a dichas falencias. El diseño del mismo, está compuesto por tres objetivos generales, la integración de la comunicación interna a las estrategias generales de la organización, la optimización del clima interno y la fomentación de la comunicación transversal, los cuales contribuyen a alcanzar el objetivo general, que es el de optimizar la comunicación interna para la empresa Lozada Viajes. Dentro del plan, se encuentran ciertas acciones detalladas, que sirven como herramientas para lograr un mayor relacionamiento entre la empresa y sus colaboradores, generando vínculos más estrechos y fuertes. Estas acciones son finalmente evaluadas en cuanto a su efectividad e impacto, siempre teniendo en cuenta que el propósito del plan es brindarle a la empresa las herramientas o cursos de acción a realizar con el fin de mejorar la situación en la que se encuentran y, a su vez, contribuir también a la concreción de los objetivos organizacionales.

A modo de recomendación, se considera conveniente que la organización desarrolle un comunicado oficial, a través del cual se reflejen los cambios que se han concretado y las fortalezas construidas a partir de la implementación del plan. Además, es oportuno que la organización continúe con la buena gestión de la comunicación interna, ya sea brindando información a través

de sistemas de capacitaciones, como ser de metodologías de optimización de trabajo o de formas de trabajar en equipo, para que de esta manera se logre mantener el flujo comunicacional logrado. Otra recomendación es la de inaugurar un departamento específico de relaciones públicas dentro de la empresa, la cual puede ser administrada por un profesional del área capaz de dar continuidad a las acciones planteadas o crear nuevas, con el objeto de mantener la buena gestión de la comunicación interna a largo plazo.

Por último, se encuentran las nuevas problemáticas que se lograron detectar a partir de la información obtenida y analizada de la empresa, entre las cuales se encuentra la carencia de un espacio de RSE (Responsabilidad Social Empresaria), que tenga como razón de ser el tanto el cuidado del medioambiente en el que se desenvuelve como el de la sociedad de la que forma parte.

## **Plan de implementación**

A continuación, se presenta el diseño de un plan de implementación para la empresa Lozada Viajes, el cual se enfoca en la comunicación interna, y se desarrolla en función de la información obtenida en la etapa de diagnóstico. Dicho plan conlleva el diseño estratégico de distintas tácticas de las relaciones públicas, que sirven como solución de las falencias percibidas, y, además, colaboran con el logro de los objetivos de la organización.

### **Objetivos**

#### **Específico.**

Optimizar los procesos de comunicación interna de la empresa Lozada Viajes.

#### **Generales.**

- 1) Integrar la comunicación interna a las estrategias generales de la organización.
- 2) Optimizar el clima interno.
- 3) Fomentar la comunicación transversal.

### **Programa 1**

#### **Táctica 1.**

##### ***Sección institucional en campus virtual.***

##### ***Objetivo.***

Mantener actualizado permanentemente al personal sobre la conducta diaria de la empresa.

##### ***Descripción de la actividad.***

La presente acción se basa principalmente en la inauguración de una nueva pestaña dentro del campus virtual común a todos los colaboradores, denominada “Lozada News” cuya actualización se llevaría a cabo de forma cotidiana, con la intención de mantener al capital humano al corriente de la actividad de la empresa y de todas las decisiones tomadas por el equipo directivo. Mantener

dicha información institucional actualizada, y a disposición de todos los miembros de la empresa, representa la deseada adhesión de la comunicación interna a las políticas institucionales de la empresa objeto del caso. En la nueva pestaña los usuarios del campus podrán encontrar tres categorías de noticias: noticias de miembros, noticias de equipo directivo y calendario.

En la primera, el usuario será capaz de acceder a un mapa interactivo a través del cual podrá conocer la ubicación de casa central y de todas las franquicias. Al dar clic en una determinada ubicación, será posible para el usuario acceder al organigrama de ese establecimiento en particular, y al dar clic sobre el nombre de una persona o puesto, podrá acceder a la descripción del rol que desempeña, en formato audiovisual, más algunos datos de contacto como ser dirección de correo electrónico, teléfono y nombre de usuario de campus. Esta acción constituye una manera fácil, creativa, divertida e innovadora de que los colaboradores puedan conocer todos los miembros que forman parte de la empresa Lozada Viajes y las funciones que desempeñan.

En la segunda, el usuario será capaz de acceder a un portal de noticias donde le será posible visualizar las novedades institucionales actuales, como decisiones del equipo directivo, que generen alteraciones o cambios en la organización, es decir, modificaciones sobre regulaciones, normas, políticas institucionales, campañas de bien social, etc. Dichas noticias podrán respetar un orden por fecha o por relevancia, dependiendo de la preferencia del usuario, lo cual podrá ser configurado con un sistema de filtros.

En la tercera, el usuario será capaz de acceder a un calendario institucional, es decir, un sistema integral de organización y programación de las actividades institucionales fijas que se desarrollan en la organización a lo largo del año, como ser días laborables, fines de semana, feriados, días festivos, fecha de reunión anual, entre otros. Además, por debajo del calendario se podrá observar los nombres de todos aquellos miembros de la empresa que cumplen años el día en que el usuario

se encuentra visitando el campus, con la opción de dar clic en “Felicítame”, la cual permite enviar una notificación de feliz cumpleaños a una o varias de dichas personas.

*Públicos.*

Público interno.

*Recursos.*

Diseñador web, diseñador gráfico, encargado de mantenimiento de la nueva sección institucional en campus virtual, descripciones de rol, organigramas, base de datos de todos los miembros.

*Costos.*

Honorarios del diseñador web (\$15000), honorarios del diseñador gráfico (\$20000) y honorarios del encargado (\$22.400). Un total de \$57400 para 6 meses, el resto de los recursos no tienen costo debido a que la empresa ya cuenta con los mismos.

*Evaluación.*

Los usuarios recibirán mensualmente un correo electrónico con un mensaje institucional de parte del equipo directivo solicitando una puntuación en cuanto a conformidad y relevancia del contenido de la sección incorporada.

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

**Táctica 2.**

***Chat online institucional en campus.***

*Objetivo.*

Otorgar acceso a la información institucional oficial específica a todos los miembros de la empresa.

*Descripción de la actividad.*

La presente acción se basa principalmente en la inauguración de un chat dentro del campus virtual común a todos los colaboradores, denominado “Lozada Chat” cuyas respuestas serían configuradas en primer lugar de forma automática, para conocer la pregunta que presenta el usuario, y, en base a esta, la duda será derivada en primer lugar a un índice de preguntas institucionales frecuentes. En el caso de que la pregunta del usuario no corresponda a ninguna de las preguntas del índice, al pie del mismo tendrá la posibilidad de dar clic en la casilla OTRAS. Al hacerlo, la persona encargada del área implicada, recibirá una notificación en su cuenta de campus, a través de la cual se le solicita comunicarse telefónicamente con el usuario en cuestión.

La acción es de utilidad para acortar las distancias geográficas entre las distintas sucursales y casa central, fomentando así el sentido de pertenencia. Mantener estas distancias acotadas, y otorgar la posibilidad a los miembros de estar en contacto estrecho con casa central, constituye otra manera de sumar la comunicación interna a las políticas institucionales de la empresa objeto del caso.

*Públicos.*

Público interno.

*Recursos.*

Diseñador web, diseñador gráfico, índice de preguntas frecuentes, información institucional, organigramas, base de datos de contacto de todos los miembros.

*Costos.*

Honorarios del diseñador web (\$5000) y honorarios del diseñador gráfico (\$7000). Un total de \$12000 para 6 meses, el resto de los recursos no tienen costo debido a que la empresa ya cuenta con los mismos.

*Evaluación.*

Los usuarios, al solucionar su consulta ya sea de forma autónoma por el índice de preguntas frecuentes, o por la llamada telefónica, recibirán un correo electrónico con un mensaje institucional de parte del equipo directivo agradeciendo al usuario por su interés en la organización, y también se le solicitará una puntuación, del 1 al 5, en cuanto a conformidad y respuesta de su pregunta original.

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

**Programa 2**

**Táctica 1.**

***Encuentro Global Virtual.***

*Objetivo.*

Implantar un sistema reuniones que incluya a todo miembro de la empresa.

*Descripción de la actividad.*

La presente acción se basa principalmente en la creación e implementación de un sistema de encuentros trimestrales que fomente el grado de adhesión al proyecto organizacional. De este modo, se contribuye al buen clima institucional y, en consecuencia, se genera que aumente el grado en que los integrantes del colectivo se apropian del proyecto global de la organización.

Este mecanismo consiste en la fijación de una fecha y hora específica, en la cual el personal debe asistir a una reunión presencial en sus respectivas franquicias o casa central. Una vez que se encuentren todos presentes, desde casa central se iniciara una videoconferencia, vía “Skype for

Business<sup>22</sup>”, a la que se sumarian todas las franquicias existentes, cada una con una sola cámara que incluya a todos los presentes, y con una sola pantalla en la cual será posible visualizar las cámaras de las demás. Esta videoconferencia oficial, mantendrá conectada de forma virtual a toda la empresa, con el objeto de tratar el resumen de la actividad relevante de cada franquicia en el transcurso de los 3 y 6 meses, respectivamente. Para prever el mantenimiento del orden durante la videoconferencia, previamente la dirección se hará cargo del envío a todas las franquicias del orden turnos en que cada una será protagonista, y los detalles del informe trimestral y semestral a confeccionar.

*Públicos.*

Público interno.

*Recursos.*

Plataforma virtual de videoconferencia “Skype for Business”, pantallas, cámaras, formulario digital, directorio de correos electrónicos.

*Costos.*

Uso mensual de Skype for Business \$10692 (una cuenta por cada franquicia y casa central). Un total de \$64152 para 6 meses, el resto de los recursos no tienen costo debido a que la empresa ya cuenta con los mismos.

*Evaluación.*

El público interno será sometido a una encuesta digital, a enviarse por correo electrónico, de satisfacción, bienestar y clima laboral, a través de la cual se podrá tener un diagnóstico actual de dichos aspectos que se dan a lugar dentro de la organización objeto del caso. La misma estará compuesta por una serie de preguntas a fin, a través de las cuales el usuario será capaz de expresar

---

<sup>22</sup> Skype, <https://www.skype.com/es/business/>, consultado el 14/06/2020.

en escala numérica del 1 al 10 el grado de satisfacción que presenta ante las distintas cuestiones. Posteriormente, se lleva a cabo el seguimiento de la situación, con el objeto de mantener las cuestiones positivas resultantes y de modificar o suprimir las negativas.

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

**Táctica 2.**

***Buzón de sugerencias.***

*Objetivo.*

Permitir el aporte de críticas o ideas nuevas de parte del personal.

*Descripción de la actividad.*

La presente acción se basa principalmente en la disposición de un buzón de sugerencias físico, en cada sucursal de la empresa, con el fin de que cada miembro, ya sea de forma anónima o no, pueda aportar nuevas ideas, o una crítica constructiva en cuanto al funcionamiento y clima de la sucursal en la que se encuentra. Al lado del buzón se encontrarán dos pilas de hojas, una de críticas constructivas y otra de nuevas ideas, con la intención de que un miembro, a la hora de hacer su aporte, pueda seleccionar una de ambas para anotar lo que quiere expresar, además también se pondrá a su disposición un link para descargar cada archivo, el cual sería enviado a todos los miembros de cada sucursal en conjunto con el anuncio de la puesta en marcha de los buzones. Una vez al mes las autoridades de cada sucursal llevaran a cabo la revisión del buzón, y, en caso de haber algún aporte, se procederá a informar a casa central y se la abrirá en conjunto, mediante videoconferencia, con algún miembro del equipo directivo que se encuentre disponible, para que de esta manera se lleve a cabo un debate del aporte y sea posible tomar las medidas y decisiones necesarias respecto al mismo. De este modo, se contribuye

al buen clima institucional y, en consecuencia, se genera que aumente el grado en que los integrantes del colectivo se apropien del proyecto global de la organización.

*Públicos.*

Público interno de cada sucursal.

*Recursos.*

Buzón de sugerencias físico para cada sucursal de la empresa, hojas, computadoras, tinta e impresoras.

*Costos.*

Buzones de sugerencias de madera de pino, uno por sucursal (\$300 c/u) y artículos de librería \$6000. Un total de \$30000 para 6 meses, el resto de los recursos no tienen costo debido a que la empresa ya cuenta con los mismos.

*Evaluación.*

Esta acción será evaluada de manera trimestral, a través de una solicitud por parte del equipo directivo, a enviarse por correo electrónico, en la cual se pide que los miembros de cada sucursal desarrollen una nota en una hoja en blanco, a través de la cual puedan expresar, en palabras, letras o números, su satisfacción respecto a la implementación y utilidad del buzón de sugerencias. La misma deberá colocarse en el mismo buzón de cada sucursal, con un límite de tiempo de entrega de dos semanas. Estas notas hacen que sea apreciable el estado actual de cada sucursal en cuanto al bienestar y clima laboral, además de que será posible verificar el funcionamiento de la táctica. Al pasar las dos semanas, todas las notas entregadas serán contabilizadas en cada sucursal, y se procederá a informar a casa central, se programará un cronograma de encuentros virtuales, en el cual estará detallado el turno (fecha y hora) de cada sucursal, en los que las notas serán leídas en conjunto,

esta vez entre las autoridades de cada sucursal junto con todos los miembros del equipo directivo de casa central.

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

**Táctica 3.**

*Sistema de beneficios.*

*Objetivo.*

Promover la retención de talentos.

*Descripción de la actividad.*

La presente acción se basa en la incorporación de un sistema de premios por desempeño destacado, orientados al desarrollo y la retención de talentos. Desde casa central, se confecciona un catálogo online de premios para miembros de la empresa, a través del cual un ganador puede optar entre bonos únicos, jornadas laborales libres o experiencias nuevas de entretenimiento. En el caso del bono único, se trata de un monto de dinero extra, que sería sumado a su próximo sueldo. En el caso de las jornadas laborales libres, se trata de 3 días libres de tareas laborales, cuyas fechas son a libre elección del ganador. En el caso de las experiencias nuevas de entretenimiento, se trata de la entrega de una tarjeta de regalo (Bigbox) que incluye una selección de experiencias, divididas en seis categorías temáticas: gastronomía, estar bien, estadías, entretenimiento, aventura y mix. El equipo directivo de cada sucursal, elige un posible ganador de forma bimestral, y comunica la decisión tomada a casa central, en conjunto con un informe detallado de los motivos que se tuvieron en cuenta para cada postulación. Una vez que casa central recibe todos los posibles ganadores de las sucursales, desde allí se lleva a cabo la selección final de 20 ganadores. Para comunicar los resultados, se envía un correo electrónico a todos los miembros de la empresa,

nombrando y felicitando a los ganadores, a los cuales se les adjunta un link a través del cual tendrán acceso al catálogo de premios, y motivando al resto para incentivarlos a trabajar de una forma mas eficiente y eficaz, para así poder ganar un beneficio extra en la próxima selección.

Con este sistema de beneficios bien estructurado, se permite a los colaboradores desarrollar su potencial, trabajar motivados y desafiar su capacidad con el fin de obtener un beneficio extra.

*Públicos.*

Público interno.

*Recursos.*

Catálogo de premios online, tarjetas Bigbox o dinero para bonos únicos.

*Costos.*

Honorarios del diseñador web (\$5000) y honorarios del diseñador gráfico (\$5000) para la confección del catálogo online. Tarjetas de Bigbox o bonos únicos, veinte cada dos meses (\$3000 c/u). Un total de \$190000 para 6 meses, el resto de los recursos no tienen costo debido a que la empresa ya cuenta con los mismos.

*Evaluación.*

Esta acción será evaluada de manera semestral, a través de una encuesta digital, a enviarse por correo electrónico, a través de la cual los colaboradores de cada sucursal serán capaces de expresar, en escala numérica del 1 al 10, el grado de satisfacción que presentan ante el sistema de beneficios por buen desempeño de la empresa, la selección de los ganadores y la calidad de premios. Conociendo estos aspectos, resulta posible mantener las cuestiones positivas resultantes de la acción en cuestión y de modificar o suprimir las negativas.

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

### **Programa 3**

#### **Táctica 1.**

##### *Nuevo canal de comunicación.*

##### *Objetivo.*

Establecer un canal transversal de comunicación interna.

##### *Descripción de la actividad.*

La presente acción se basa principalmente en la inclusión de una plataforma de comunicación interna transversal, a través de la cual sea posible que los diferentes departamentos y sucursales se encuentren en permanente conexión, permitiendo reducir costos, obtener mayor productividad y aumentar la eficiencia. Esta conectividad transversal, permite que cada trabajador se sienta en permanente compañía y pueda llevar a cabo sus tareas sin inconvenientes, además, fomenta la comunicación y participación en las diferentes actividades de la organización.

Este canal, sería comunicado por el equipo directivo, vía mail a todos los miembros de la empresa. Se trata de una aplicación de comunicación organizacional interna, llamada Slack, disponible en formato para pc y para teléfono móvil. Dicha herramienta consiste en un centro de colaboración gratuito, capaz de reemplazar el correo electrónico y WhatsApp, para ayudar a una organización para trabajar en sinergia sin obstáculos de índole comunicativa. La misma cuenta con un diseño intuitivo conformado por canales, que respalda el trabajo en conjunto y logra una comunicación bidireccional a distancia tan eficiente como podría serlo en persona. Una de sus características más importantes es que los miembros del equipo directivo, son capaces de crear canales públicos o privados para equipos, proyectos, franquicias de la empresa o cualquier otro aspecto que sea pertinente para la organización, además de que se encuentra la opción de usar

canales compartidos para colaborar con otra organización, en el caso de que surja la posibilidad de una futura alianza comercial<sup>23</sup>.

*Públicos.*

Público Interno.

*Recursos.*

Aplicación Slack (versión gratuita), teléfono o computadora con conexión a internet, directorio de correos electrónicos.

*Costos.*

\$0. La táctica no presenta costos debido a que la empresa ya cuenta con todos los recursos necesarios, y, además, será utilizada en primera instancia la versión gratuita de la aplicación.

*Evaluación.*

El equipo directivo abrirá un canal público, donde se encuentren todos los miembros de la empresa, a través de la cual serán capaces de aportar sugerencias y opiniones acerca del funcionamiento del nuevo canal, es decir, que será posible tener conocimiento de la opinión que posee el capital humano sobre la integración del nuevo canal transversal de comunicación interna. Posteriormente, con todas las opiniones resultantes, se procede a la confección de un informe, el cual será expuesto ante el público interno, con la intención de definir la continuidad del uso de la táctica, y de ser así, se definiría la continuación con la versión gratuita o versión paga de la misma (Slack Plus).

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

---

<sup>23</sup> Slack, <https://slack.com/intl/es-ar/help/articles/115004071768-%C2%BFQu%C3%A9-es-Slack->, consultado el 14/06/2020.

## **Táctica 2.**

### ***Salas “speed meeting”.***

#### *Objetivo.*

Generar que todos los miembros de la empresa logren conocerse entre sí.

#### *Descripción de la actividad.*

La presente acción se basa principalmente en el lanzamiento de un sistema de speed meeting mensual, a través del cual sea posible que el personal de los diferentes departamentos y sucursales se conozcan entre sí, permitiendo que puedan generar algún tipo de vínculo informal o simplemente tener noción de la existencia del resto de los miembros de todas las sucursales y el rol que ocupan. Esta conectividad se daría durante 2 horas de forma mensual, a través de la plataforma zoom que permite realizar este proceso de múltiples conexiones simultáneas, cortas y directas. En cada conexión, con duración de diez minutos, se encontrarían participando dos miembros de la empresa, selectos al azar, siendo el proceso completo administrado por casa central. Al pasar los 10 minutos de una conexión se genera una rotación entre los participantes,

Para participar del speed dating, será enviado, vía correo electrónico, un calendario de los 6 encuentros a llevarse a cabo, a través del cual cada miembro podrá seleccionar en cualquier momento la o las fechas que le parezca conveniente. Todos los miembros de la empresa deben pasar al menos por uno de los encuentros del speed dating, ya que, es importante que cada trabajador sepa quienes trabajan en el resto de las sucursales, y como lo hacen. Esto resulta productivo debido a que los miembros pueden aprender nuevas formas de optimizar sus tareas, o descubrir mecanismos de trabajar distintos al propio, además de que el sistema fomenta la comunicación y participación en las diferentes áreas, departamentos y sucursales de la organización.

*Públicos.*

Público Interno.

*Recursos.*

Aplicación Zoom, computadora con conexión a internet, directorio de correos electrónicos.

*Costos.*

Licencia mensual de aplicación Zoom, para armado de salas \$49. Un total de \$294 para 6 meses, el resto de los recursos no tienen costo debido a que la empresa ya cuenta con los mismos.

*Evaluación.*

La evaluación se lleva a cabo, en primer lugar, mediante la medición de la cantidad de personas participantes en cada encuentro, ya que los miembros pueden participar una o mas veces del proceso de speed meeting, y, en segundo lugar, se enviará un agradecimiento vía correo electrónico por haber participado del proceso a todos los miembros, y, adjunto al mail, se encontrará una encuesta de dos opciones, donde cada miembro podrá votar continuar con los procesos o no.

*Tiempo.*

Desde la primera semana de julio hasta la última semana de diciembre.

### **Marco de tiempo (Gantt)**

El siguiente diagrama consiste en una tabla en la que se presentan las seis tácticas de los tres programas desarrollados anteriormente, junto con el marco de tiempo necesario para la planificación, ejecución y control de cada una, expresado en cantidad de semanas (tomando a cuatro semanas como representación de un mes completo)



**Evaluación del plan**

Cumplidos los 6 meses de haber puesto en marcha las tácticas presentadas, se realiza una auditoria de comunicación interna con el objetivo de evaluar su efectividad e impacto, y medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. En dicha auditoria se evalúan y procesan los datos obtenidos de cada acción, y, según sus resultados, se llevan a cabo las modificaciones correspondientes. Posteriormente, con toda la información resultante, se procede a la confección de un informe, el cual será expuesto ante el público interno, con la intención de comunicar los resultados con las respectivas modificaciones para el futuro.

**Alcance**

El presente plan de comunicación interna diseñado para la empresa “Lozada Viajes” posee una duración de 6 meses y afectara a todos los miembros de la empresa, tanto de casa central ubicada en Córdoba, como de sucursales, ubicadas en distintas ciudades y provincias del país (Buenos Aires, Catamarca, Entre Ríos, Mendoza, Rio Negro, Salta, San Luis, Santa Fe, Santiago del Estero y Tucumán).

## Bibliografía

- **Berlo, D.** (1990). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires, AR: Editorial Dunken.
- **Di Génova, A.** (2007). Manual de las Relaciones Públicas e Institucionales. Estrategias y tácticas relacionales y de comunicación. Buenos Aires, AR: Editorial Dunken.
- **Etkin, J.** (2003). La gestión de complejidad en organizaciones. Ciudad de México, ME: Editorial Oxford.
- **García Jiménez, J.** (1998). La comunicación interna. Madrid, ES: Díaz de Santos.
- **Grunig, J. Hunt, T.** (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona, ES: Editorial Gestión 2000.
- **Miguez González, J.** (2010). Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona, ES: Editorial UOC.
- **Villafañe, J.** (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Barcelona, ES: Pirámide.

## Sitios Web

- [https://www.acercandonaciones.com/industria-4-0-argentina-clave-para-exportar-05112019\\_\\_KY2dZ530OB](https://www.acercandonaciones.com/industria-4-0-argentina-clave-para-exportar-05112019__KY2dZ530OB)
- [https://afam.org.ar/textos/27\\_09/ley\\_19587\\_y\\_decreto\\_351\\_79\\_de\\_higiene\\_y\\_seguridad.pdf](https://afam.org.ar/textos/27_09/ley_19587_y_decreto_351_79_de_higiene_y_seguridad.pdf)
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-enero-2020>
- <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/social>
- <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/BCRA-fijo-lineamientos-de-pol%C3%ADtica-monetaria270120.asp>

- [https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos\\_de\\_cambios.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipos_de_cambios.asp)
- <https://www.cpcesfe1.org.ar/6263/nacionales-cual-es-el-salario-minimo-vital-y-movil-en-la-argentina/>
- <https://www.cronista.com/pyme/Empresas-por-las-nubes-20160915-0003.html>
- <http://icaa.gov.ar/>
- <https://www.datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- [https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n\\_interna](https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_interna)
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>
- <https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>
- <https://www.iproup.com/innovacion/11020-experiencias-personalizadas-y-predecir-el-futuro-como-influye-la-inteligencia-artificial-en-la-industria-del-turismo>.
- <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>
- <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/5648-el-argentino-un-consumidor-que-aprendi%C3%B3-con-las-crisis>
- <http://www.siglo21.instructure.com/courses/2829/pages/lectura-comunicacion-interna>
- <https://www.skype.com/es/business/>
- <https://slack.com/intl/es-ar/help/articles/115004071768-%C2%BFQu%C3%A9-es-Slack->
- <http://www.uthgra.org.ar/>